

Diagnóstico financiero y estrategia integral



Municipio de Hermosillo, Sonora
Marzo de 2020



Finanzas Públicas
e Infraestructura







Finanzas Públicas
e Infraestructura



1. Antecedentes

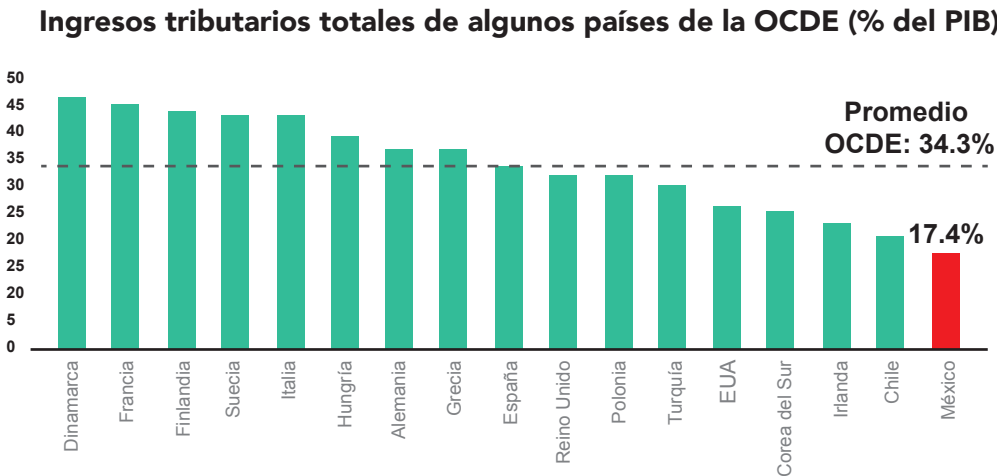
**Diagnóstico financiero
y estrategia integral**

Municipio de Hermosillo, Sonora



México recauda la mitad que los países de la OCDE

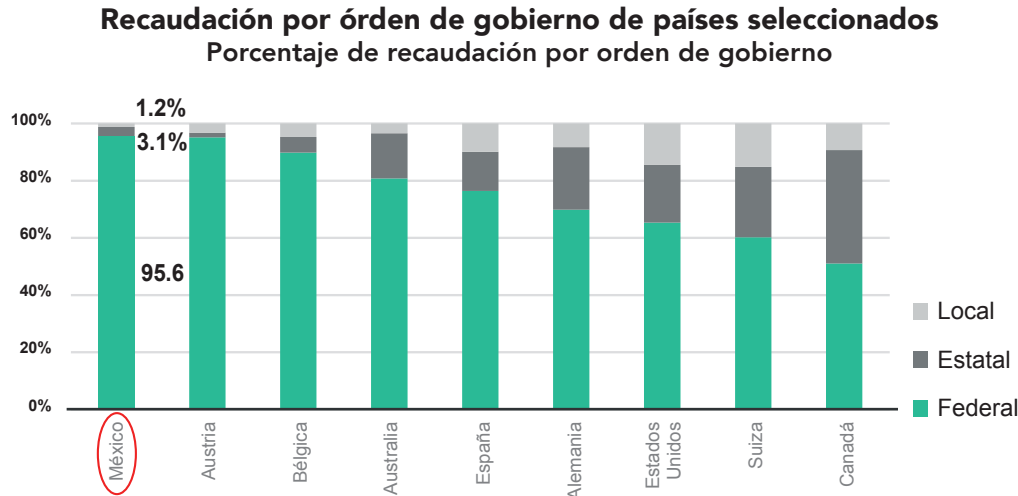
Históricamente, México ha registrado bajos niveles de recaudación. Como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB), nuestro país recauda sólo la mitad de lo que, en promedio, recaudan los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).



Fuente: Elaboración propia con datos de la OCDE, 2016. Para Polonia incluye datos de 2014. En todos los casos considera los ingresos tributarios de los distintos órdenes de gobierno.

Los municipios recaudan el 1.2 por ciento de la recaudación tributaria

Adicionalmente, el sistema tributario mexicano está altamente centralizado. Así, mientras que, en conjunto, los gobiernos subnacionales en Canadá recaudan casi la mitad de la recaudación tributaria total, en México las entidades federativas y municipios sólo recaudan el 4.3 por ciento del total, correspondiendo a los municipios el 1.2 por ciento.



Fuente: IMCO con datos de OCDE (2016), Fiscal decentralisation database. Datos de 2013.

Retos financieros estructurales de estados y municipios

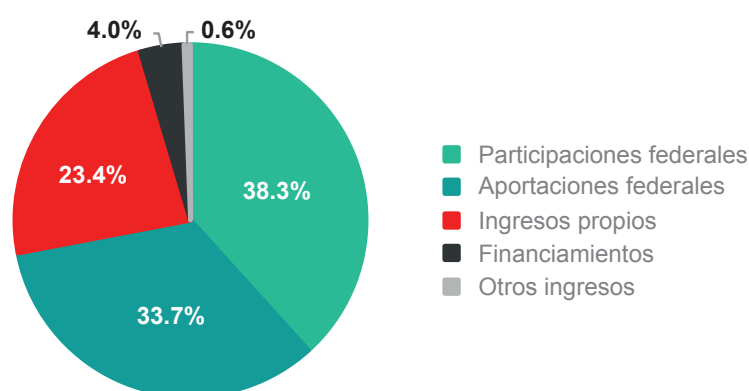
Además de la baja recaudación tributaria y de la alta centralización recaudatoria, durante los últimos años las entidades federativas y municipios del país han venido enfrentando retos financieros cada vez más complejos, entre los que destacan los siguientes:

- La Federación trasladó a entidades federativas y municipios nuevas obligaciones de gasto, principalmente en materia de educación, salud, seguridad y justicia.
- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Cámara de Diputados realizaron ajustes drásticos durante los últimos años a ramos presupuestales, fondos, programas y apoyos extraordinarios.
- Salvo excepciones, los gobiernos locales recaudan por debajo de su potencial, incurren en gastos excesivos y realizan una gestión financiera deficiente.
- Como consecuencia, muchos municipios hoy enfrentan altos niveles de deuda, bajos niveles de inversión pública y mala calidad en la prestación de servicios.

El 72 por ciento de los ingresos municipales dependen de la federación

La alta centralización del sistema tributario y los términos establecidos en el Sistema de Coordinación Fiscal, han propiciado una fuerte debilidad fiscal en el ámbito municipal, lo que se refleja en una alta dependencia de los municipios de los ingresos de origen federal.

Porcentaje de ingresos municipales por fuente de recursos

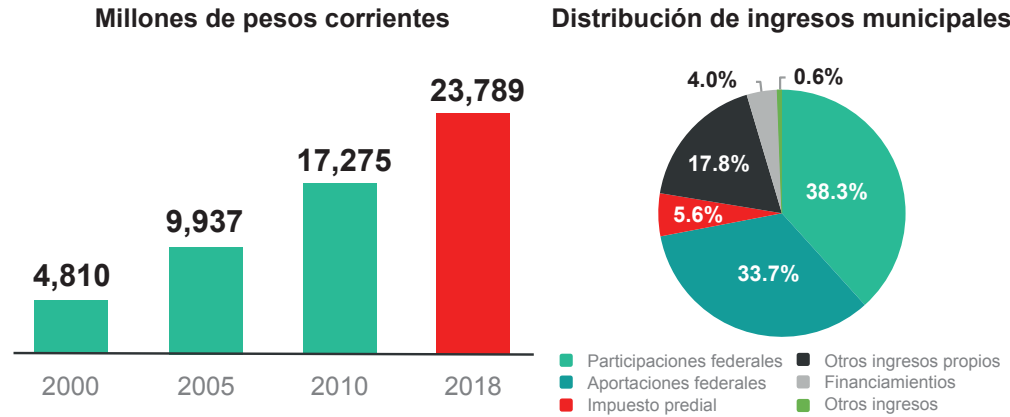


Fuente: Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2018.

El impuesto predial aporta el 5.6 por ciento de los ingresos municipales

Aun cuando la recaudación del impuesto predial ha crecido en los municipios de México, pasando de 4,810 millones de pesos (mdp) en el año 2000, a 23,789 mdp en 2018, en dicho año éste apenas representó el 5.6 por ciento de los ingresos municipales totales.

Recaudación de impuesto predial

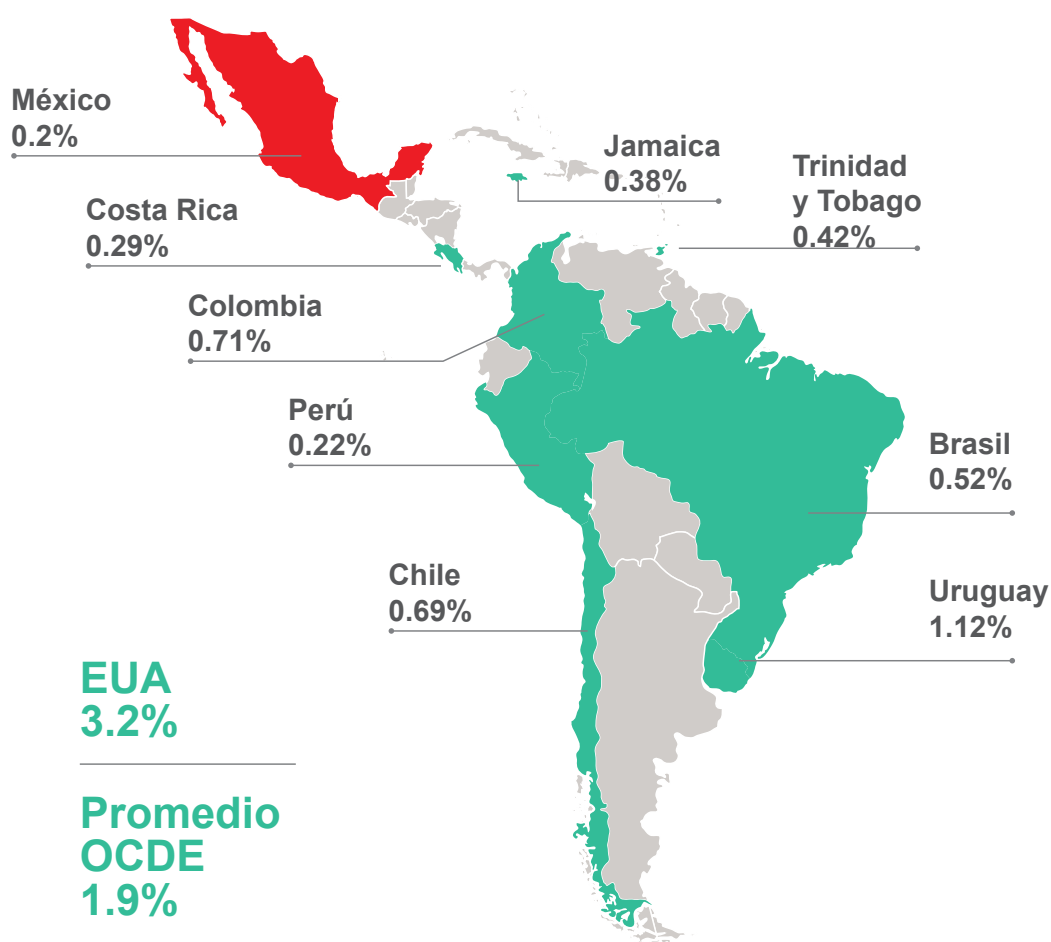


Fuente: Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2018.

La recaudación de predial está muy por debajo de su potencial

En los municipios de México la recaudación de predial está muy por debajo de su potencial y es significativamente menor de lo que, como proporción del PIB, recaudan otros países latinoamericanos y no se diga lo que generan los municipios en los países desarrollados. Mientras que el predial en México es de apenas un 0.2 por ciento del PIB, éste es de 0.69 en Chile, 0.71 en Colombia, 1.12 en Uruguay, 1.9 en promedio en los países de la OCDE y 3.2 por ciento en Estados Unidos.

Recaudación de predial como porcentaje del PIB

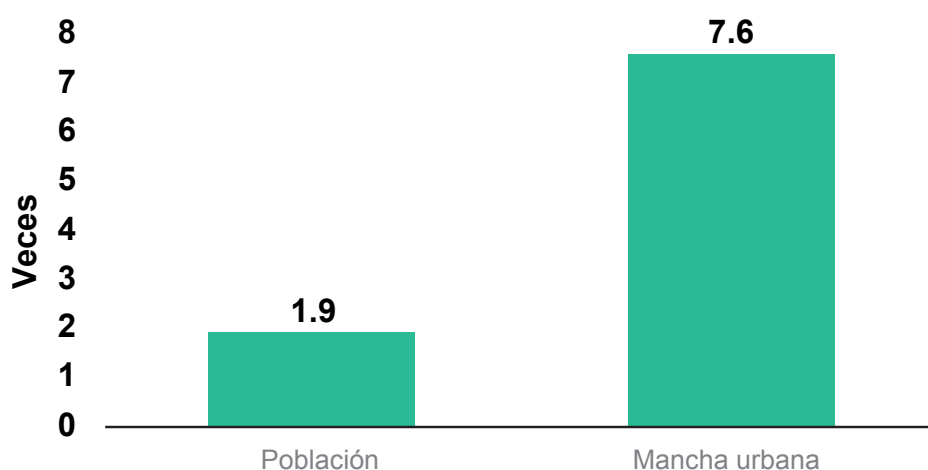


Fuente: Elaboración propia con información de OCDE, 2016.

El crecimiento urbano desordenado presiona las finanzas municipales

En un contexto de baja recaudación del impuesto predial y alta dependencia de los ingresos federales, los municipios han tenido que hacer frente a una demanda creciente de infraestructura urbana y servicios públicos derivada no sólo del aumento poblacional, sino -y sobre todo- del crecimiento desordenado de la mancha urbana, la cual ha crecido casi ocho veces en el mismo periodo en que la población se duplicó. Esta situación representa una fuerte presión sobre las finanzas municipales.

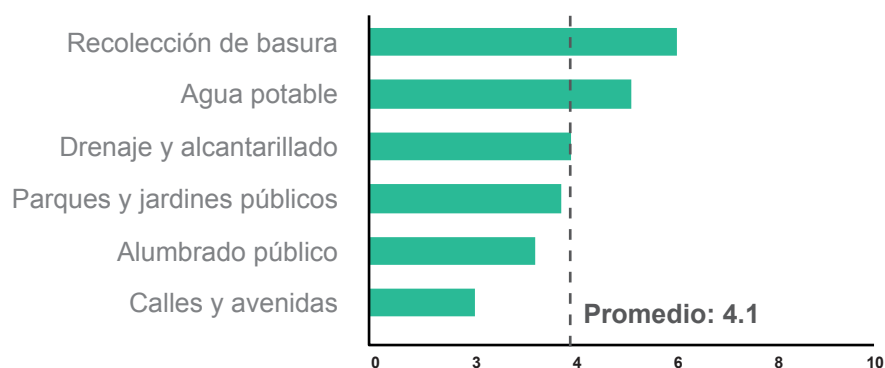
Número de veces que se multiplicó la población y la mancha urbana (1982- 2012)



Baja calificación ciudadana a los servicios municipales

Como resultado de las limitaciones financieras en el contexto de una creciente demanda de obras y servicios públicos municipales, los ciudadanos otorgan una baja calificación a los servicios públicos que ofrecen los ayuntamientos.

En escala de cero a diez, ¿cómo califica los siguientes servicios en su municipio?



Fuente: Índice de Información Presupuestal Municipal 2016, IMCO.



Calificación ciudadana de servicios en Hermosillo

El municipio de Hermosillo registra mejores resultados que el promedio nacional en la calificación ciudadana de diversos servicios públicos, pero marcadamente por debajo del nivel que reportan los municipios mejor calificados. De acuerdo con la opinión de los ciudadanos, el mayor reto que enfrenta Hermosillo está en la pavimentación de calles.

		Municipio mejor calificado		Hermosillo
	Recolección de basura	Ciudad Juárez	8.3	7.2
	Alumbrado público	San Nicolás de los Garza	8.1	7.1
	Transporte público	San Pedro Garza García	8.5	7.6
	Calles pavimentadas	San Pedro Garza García	8.4	5.6

Perspectivas financieras críticas para 2020 - 2021

Durante 2019, el **estancamiento de la economía** mexicana impactó negativamente la recaudación tributaria a nivel federal.

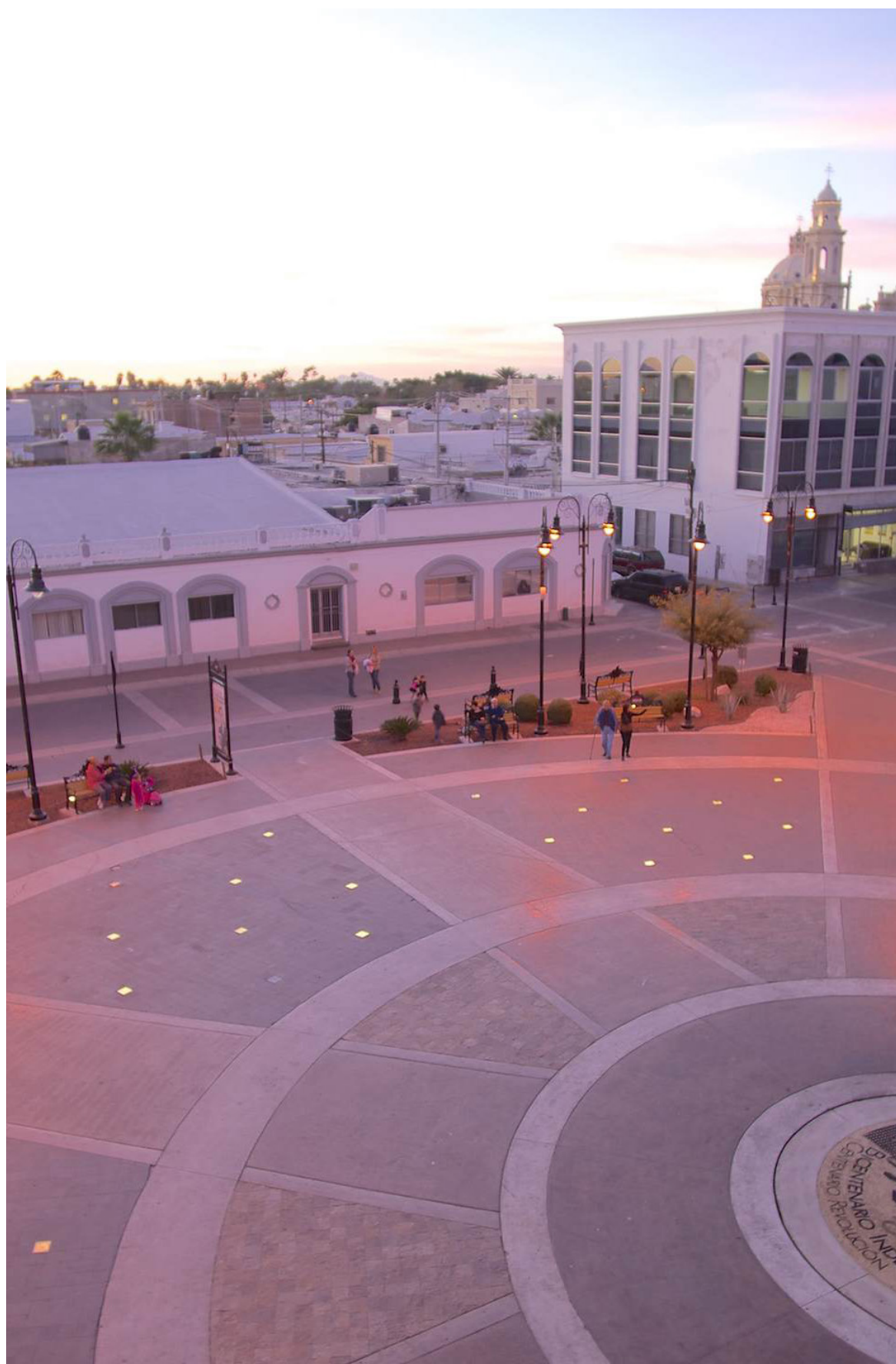
En un contexto externo e interno particularmente adverso, en 2020 la economía mexicana registrará un **crecimiento negativo**.

Los efectos económicos negativos de la pandemia del COVID-19, la reducción de los precios internacionales del petróleo, así como la incertidumbre generada por decisiones de política económica interna, tendrán un impacto negativo en la inversión, la producción y el empleo, con su consecuente efecto en la **disminución de los ingresos públicos**.

Los **fondos de estabilización** de ingresos serán insuficientes para compensar la caída en la recaudación pública federal.

Consecuentemente, en 2020 y 2021 las entidades federativas y municipios enfrentarán un **panorama financiero mucho más crítico que en 2019**.

De ahí la importancia de que el Ayuntamiento de Hermosillo aproveche esta difícil coyuntura financiera para tomar decisiones que ataquen las causas de los problemas financieros del municipio.





Finanzas Públicas
e Infraestructura



2. Municipio de Hermosillo: realidad financiera

**Diagnóstico financiero
y estrategia integral**

Municipio de Hermosillo, Sonora



Situación financiera de Hermosillo: síntomas

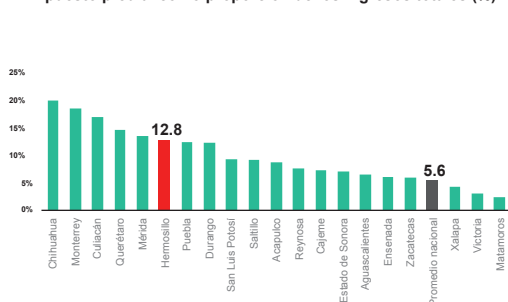
A pesar de registrar niveles de impuesto predial y de ingresos propios por habitante superiores a la media nacional, Hermosillo enfrenta una situación financiera crítica:

- Los pasivos totales del municipio ascienden a alrededor de 4 mil mdp¹. Lo que equivale a 1.4 veces sus ingresos de libre disposición (2,790 mdp) y a 10 veces su inversión pública (380 mdp) de 2018.
- La deuda financiera pasó de 552 mdp en 2010, a 1,790 mdp² en 2018.
- El costo del servicio de la deuda pública creció de 35 mdp en 2010, a 418 mdp en 2018 (se multiplicó por 12).
- La inversión pública se redujo un 35%, al pasar de 587.5 mdp en 2010, a 380.5 mdp en 2018. En términos de la participación porcentual de la inversión pública en el gasto la reducción es de casi 50%.

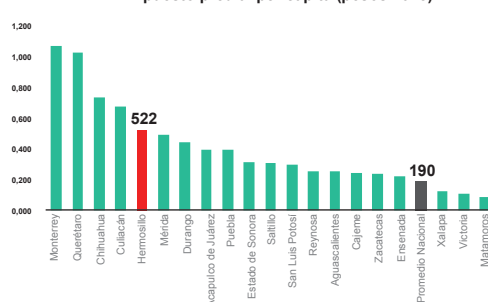
Ingresos por predial superiores a la media nacional

El municipio de Hermosillo, Sonora, registra niveles de recaudación de impuesto predial superiores a la media nacional. Como proporción de los ingresos totales, Hermosillo recauda de predial el 12.8 por ciento, más del doble que la media nacional que es de 5.6 por ciento. En el mismo sentido, con datos del año 2018, el impuesto predial por habitante es de 522 pesos en Hermosillo frente a 190 pesos en promedio entre los municipios del país.

Impuesto predial como proporción de los ingresos totales (%)



Impuesto predial per cápita (pesos 2018)



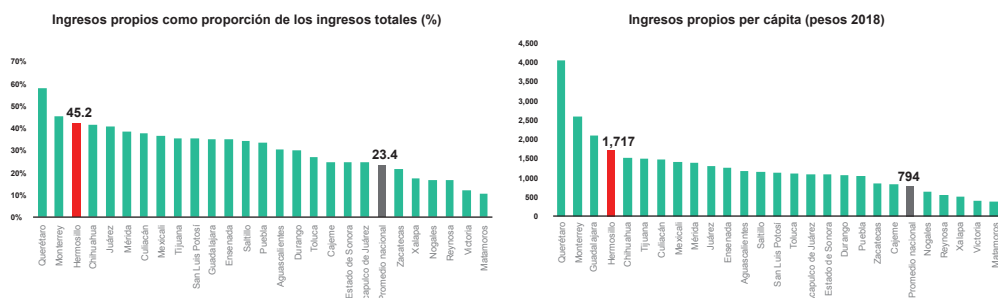
Fuente: Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2018.

1. Este monto proviene de información proporcionada por el municipio de Hermosillo, al cierre de 2019.

2. Este dato corresponde al Registro Único de Deuda de la SHCP. El municipio reporta un saldo de deuda de Hermosillo ligeramente diferente.

Ingresos propios superiores a la media nacional

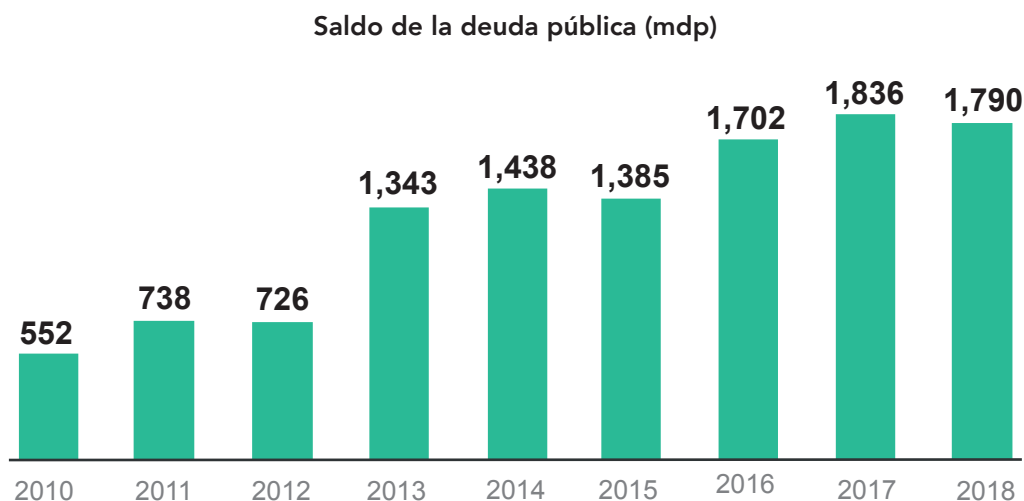
Mientras que, en promedio, los municipios de México recaudan un 23.4 por ciento de ingresos propios como proporción de los ingresos totales, Hermosillo recauda un 42.2 por ciento de ingresos propios, lo que lo hace menos dependiente que otros municipios de los recursos de origen federal. Ello se refleja también en que, en 2018, los ingresos propios por habitante en Hermosillo fueron 1,717 pesos contra 794 pesos de la media nacional.



Fuente: Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2018.

La deuda financiera de Hermosillo se multiplicó por tres

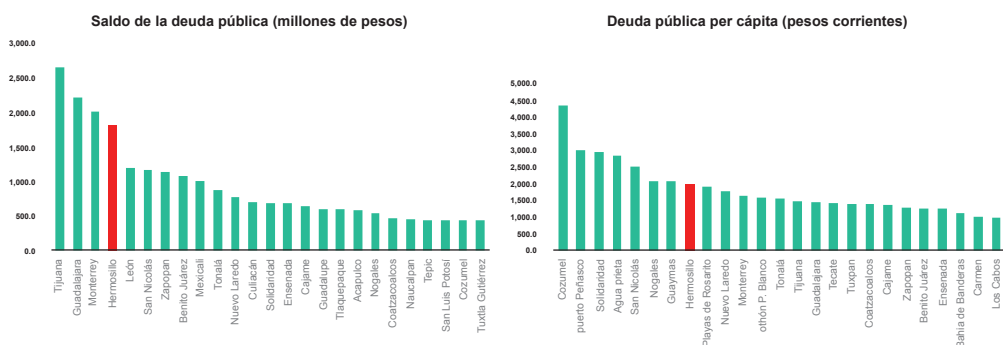
La fortaleza relativa del municipio de Hermosillo en materia de ingresos, contrasta con la pesada carga que hoy representa el alto nivel de endeudamiento municipal. De 2010 a 2018, la deuda pública del municipio se incrementó de 552 mdp a 1,790 mdp.



Fuente: SHCP, Registro de deuda pública de entidades federativas y municipios, 2010 – 2018.

Hermosillo es el cuarto municipio más endeudado del país

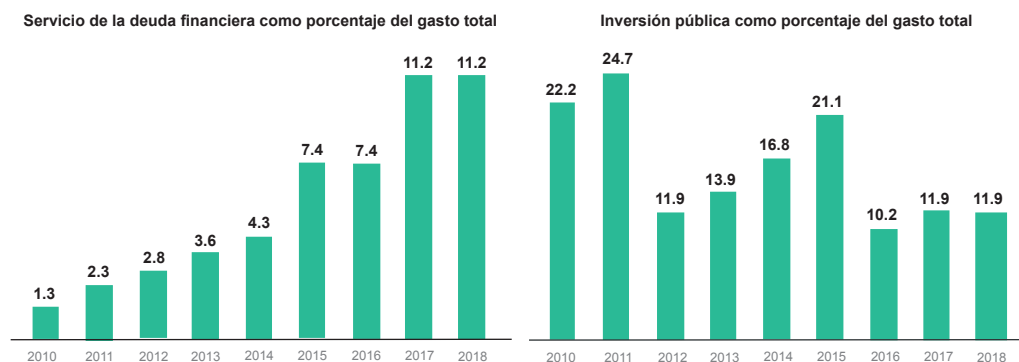
Al cierre del primer trimestre de 2019, Hermosillo se ubicó como el cuarto municipio más endeudado de México, en términos absolutos, sólo detrás de Tijuana, Guadalajara y Monterrey. En términos per cápita, Hermosillo es el octavo municipio más endeudado. Llama la atención que cuatro de los ocho municipios con mayor deuda per cápita pertenecen al estado de Sonora (Agua Prieta, Nogales, Guaymas y Hermosillo).



Fuente: Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, Cámara de Diputados, datos al primer trimestre de 2019.

A mayor costo de la deuda, menor inversión

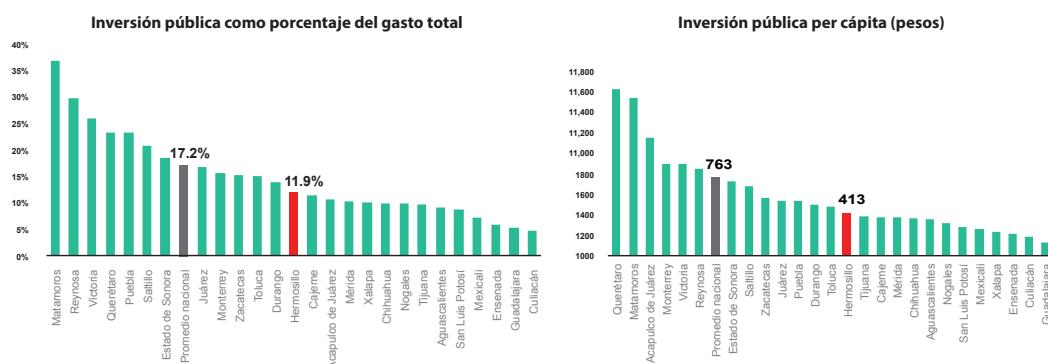
En términos legales y de comunicación institucional, los gobiernos justifican la contratación de deuda pública por la necesidad de fortalecer la inversión en infraestructura. Sin embargo, cuando se incurre en un sobreendeudamiento, y la contratación de la deuda no se realiza en las mejores condiciones de mercado, en el mediano plazo, el costo de la deuda crece significativamente y la inversión pública, en lugar de crecer, se reduce. Esto ocurrió en Hermosillo en el periodo 2010 – 2018. El costo del servicio de la deuda pasó de representar el 1.3 por ciento de los egresos municipales en 2010, al 11.2 por ciento en 2018; por su parte, la inversión pública se redujo a la mitad como proporción del gasto total, al pasar del 22.2 por ciento del gasto en 2010, al 11.9 por ciento en 2018.



Fuente: SHCP, Registro de deuda pública de entidades federativas y municipios, 2010 – 2018.

Inversión pública de Hermosillo inferior a la media nacional

El bajo nivel de inversión pública de Hermosillo se refleja al compararse con la media nacional. Mientras que, en promedio, los municipios de México destinaron en 2018 un 17.2 por ciento de su gasto total a inversión pública, Hermosillo sólo destinó un 11.9 por ciento a este concepto. Consecuentemente, mientras que la inversión pública por habitante fue de 763 pesos en 2018, la de Hermosillo fue de tan solo 413 pesos.



Fuente: INEGI, Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2018

Problemas financieros de Hermosillo: causas

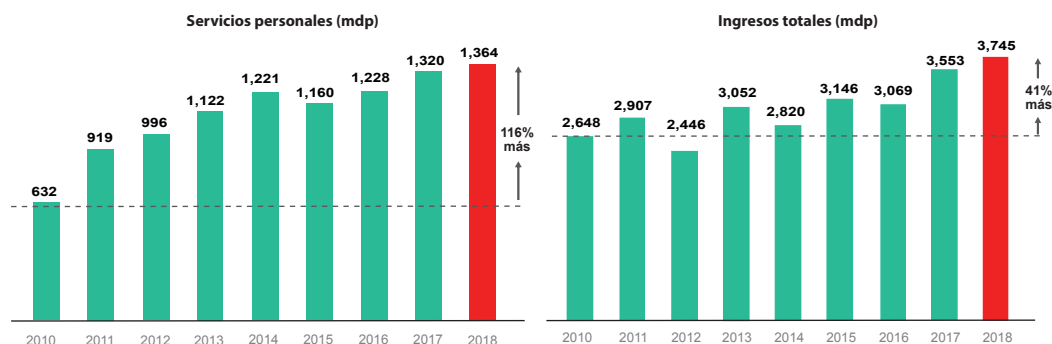
La posición financiera del municipio empezó su deterioro en 2011 y se agravó en los últimos años, por las siguientes causas principales:

- 1. Crecimiento del gasto en servicios personales.** De 2010 a 2018, estos crecieron 116%, mientras que los ingresos totales crecieron en 41%.
- 2. Desequilibrio financiero de organismos paramunicipales.** En el pasado, la operación deficitaria de estos incrementó la contratación de deuda pública.
- 3. Gestión financiera deficiente.** En lugar de contener el gasto, se recurrió a la contratación de deuda bancaria en condiciones inadecuadas y a la generación de pasivos no bancarios por encima de la capacidad de pago.

Como consecuencia de estos problemas, hoy Hermosillo es el municipio del país con el servicio de deuda más costoso en relación a sus egresos totales (13.1%) y el cuarto respecto a ingresos de libre disposición (15%).

Los servicios personales crecieron mucho más que los ingresos

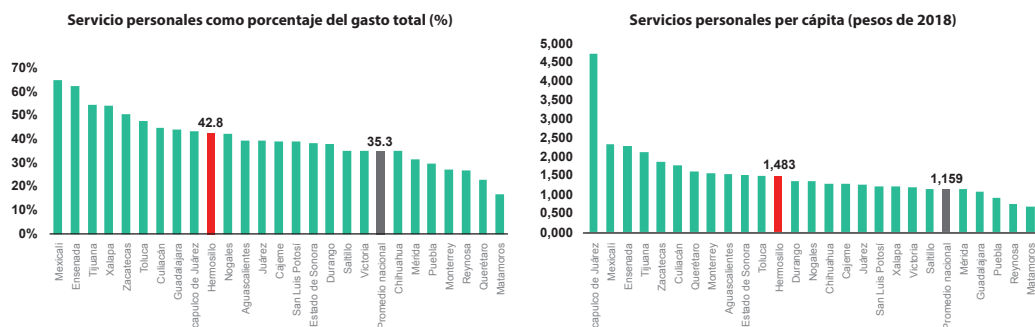
En 2010, Hermosillo destinaba 632 mdp a servicios personales; para 2018, dicho rubro demandó 1,364 mdp. Esto significó un crecimiento de 116 por ciento, frente a un incremento de 41 por ciento en los ingresos totales del municipio en el mismo periodo. Al representar los servicios personales el concepto de mayor peso en el gasto total, este desfase entre el crecimiento de ingresos y gastos generó un grave desequilibrio financiero que fue financiado con un endeudamiento creciente.



Fuente: SHCP, Registro de deuda pública de entidades federativas y municipios, 2010 – 2018.

El gasto en servicios personales de Hermosillo es superior a la media nacional

Como consecuencia de un incremento anual sostenido en el gasto en servicios personales, dicho rubro llegó a representar el 42.8 por ciento del gasto total del municipio de Hermosillo en 2018. Esta cifra resulta muy superior al promedio de 35.3 por ciento que representan los servicios personales como porcentaje del gasto total de los municipios del país. A su vez, el gasto por habitante en servicios personales de Hermosillo fue de 1,483 pesos en 2018, cifra 28 por ciento superior a la media nacional de 1,159.

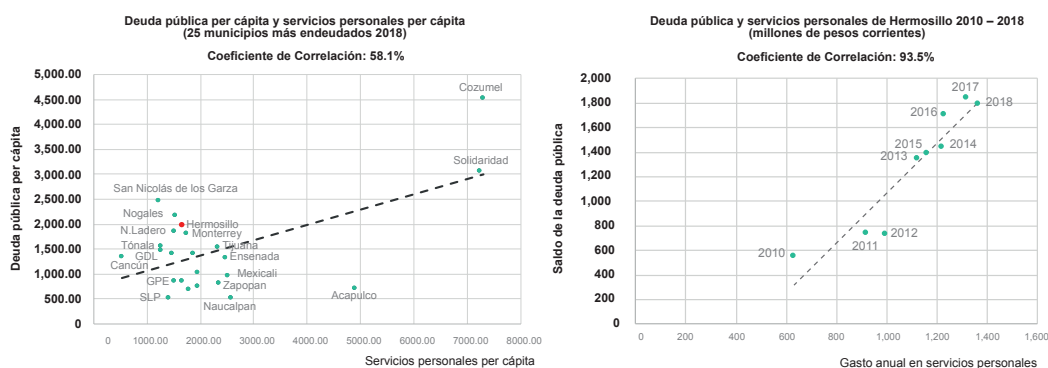


Fuente: Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2018.



A mayor gasto en servicios personales, mayor nivel de deuda

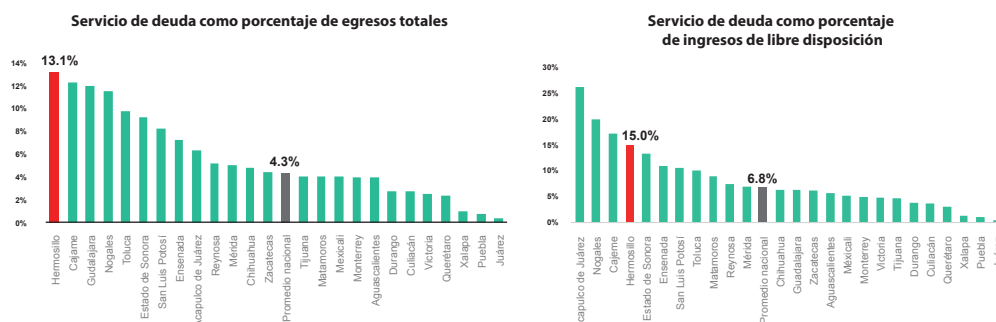
Correlación no implica causalidad, pero el hecho de que el gasto en servicios personales registre una alta correlación estadística con el nivel de deuda es un claro indicador de la estrecha relación entre ambas variables. En un ejercicio de corte transversal que incluyó los 25 municipios más endeudados del país, el Coeficiente de Correlación entre gasto per cápita en servicios personales y deuda per cápita para el año 2018 es de 58.1%. Por su parte, en un ejercicio de series de tiempo que considera el comportamiento del gasto anual en servicios personales y el saldo de la deuda pública de Hermosillo en el periodo 2010 – 2018, el Coeficiente de Correlación es de 93.5%. Estas bases estadísticas permiten inferir que a mayor gasto en servicios personales, mayor nivel de deuda pública.



Fuente: Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2018. y SHCP, Registro Único de Deuda de Entidades Federativas y Municipios.

Hermosillo: primer lugar nacional en servicio de deuda

Como resultado de un alto nivel de deuda pública, contratada en condiciones que no necesariamente fueron las mejores de acuerdo con las prácticas del mercado financiero mexicano, el costo del servicio de deuda que paga el municipio de Hermosillo es el más alto entre los municipios del país. Mientras que, en promedio, los municipios destinaron en 2018 un 4.3 por ciento de su gasto total al servicio de la deuda, Hermosillo destinó el 13.1 por ciento, más del triple que la media nacional. Con ello, Hermosillo se ubicó como el municipio que proporcionalmente paga el mayor costo por servicio de deuda de todo el país. Es también el cuarto que más paga por servicio de deuda como proporción de los ingresos de libre disposición.



Fuente: Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2018.





Finanzas Públicas
e Infraestructura



3. Programa de Fortalecimiento Financiero

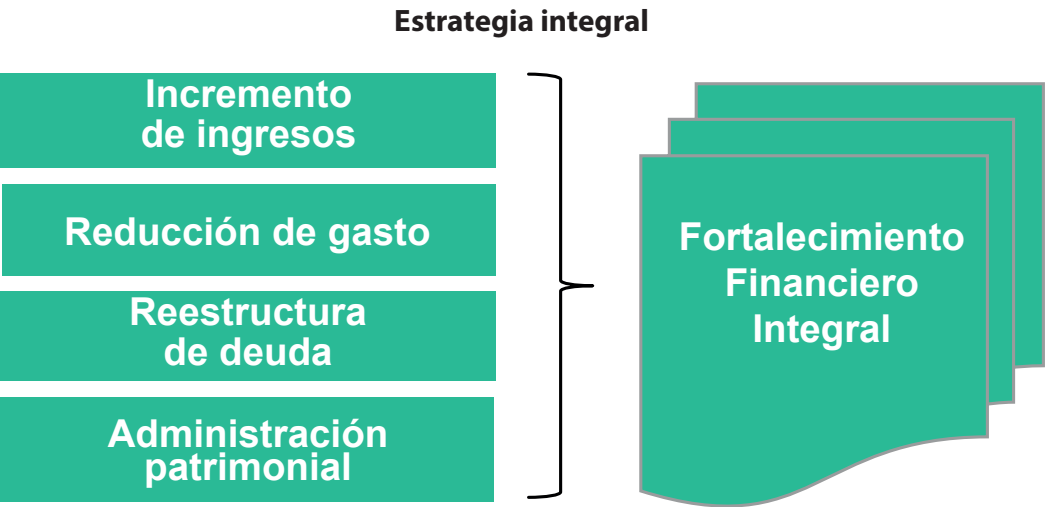
**Diagnóstico financiero
y estrategia integral**

Municipio de Hermosillo, Sonora



Programa de Fortalecimiento Financiero

Reconociendo los esfuerzos realizados por la actual administración municipal, a fin de hacer frente a los problemas de finanzas públicas del municipio de Hermosillo, es necesario diseñar y poner en operación -a la brevedad- un Programa de Fortalecimiento Financiero Integral, el cual debe incluir, al menos, el incremento de los ingresos, la reducción del gasto, la reestructura de la deuda pública y una administración más eficiente del patrimonio municipal.



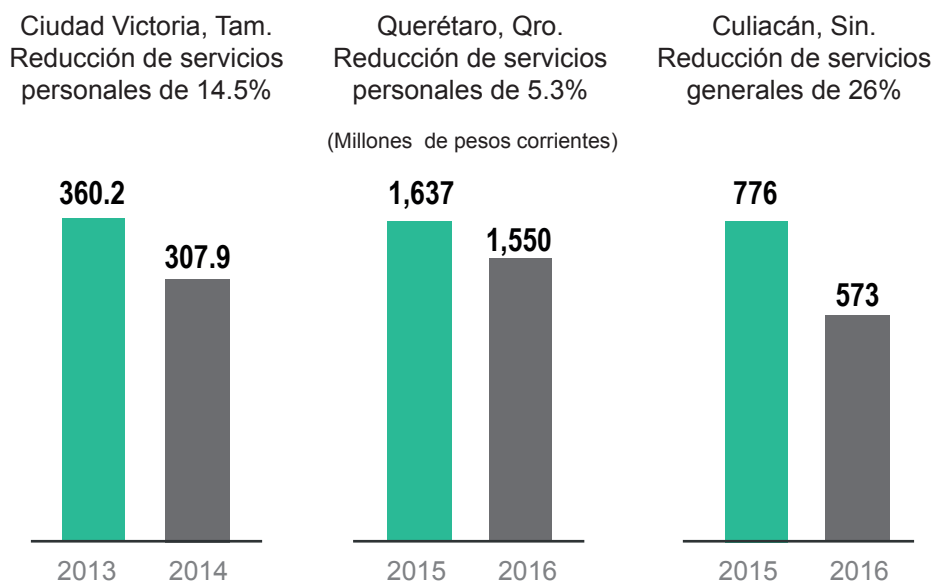
Benchmarking: Ingresos

Si bien el municipio de Hermosillo registra una recaudación de impuesto predial por habitante superior a la media nacional, también es un hecho que aún existe un importante margen de mejora, sin necesidad de incrementar las tasas impositivas. Este tipo de ejercicios ya se han realizado con éxito en diversos municipios, mediante procesos de modernización catastral y eficiencia recaudatoria. Este es el caso de Matamoras, Tamaulipas y de Monterrey, Nuevo León. A continuación se presentan las particularidades de cada caso.

Matamoras, Tam. - Incremento de 27%	Monterrey, NL. - Incremento de 40%
Proyecto de modernización catastral. Inicio de trabajos en marzo de 2011. Duración de 12 meses. El proyecto incluyó: • Altas (predios no registrados). • Actualización de avalúos (predios subvaluados). • Atención al rezago (predios que no pagan). • Incentivos por pronto pago.	Proyecto de modernización catastral. Inicio de trabajos en marzo de 2017. Duración de 9 meses. El proyecto incluyó: • Altas (predios no registrados). • Actualización de avalúos (predios subvaluados). • Atención al rezago (predios que no pagan). • Incentivos por pronto pago.

Benchmarking: egresos

Considerando que una de las principales causas de los problemas financieros de Hermosillo es el incremento del gasto en servicios personales, conviene tomar como marco de referencia la experiencia de Ciudad Victoria, Tamaulipas y de Querétaro, Querétaro. En el primer caso lograron hacer un ajuste de casi 15 por ciento y en el segundo de más del 5 por ciento al gasto en servicios personales. Adicionalmente, como parte del esfuerzo de reducción del gasto corriente también sirve tener en cuenta el caso del municipio de Culiacán, Sinaloa, que en 2016 logró ajustar en 26 por ciento el gasto en servicios generales.



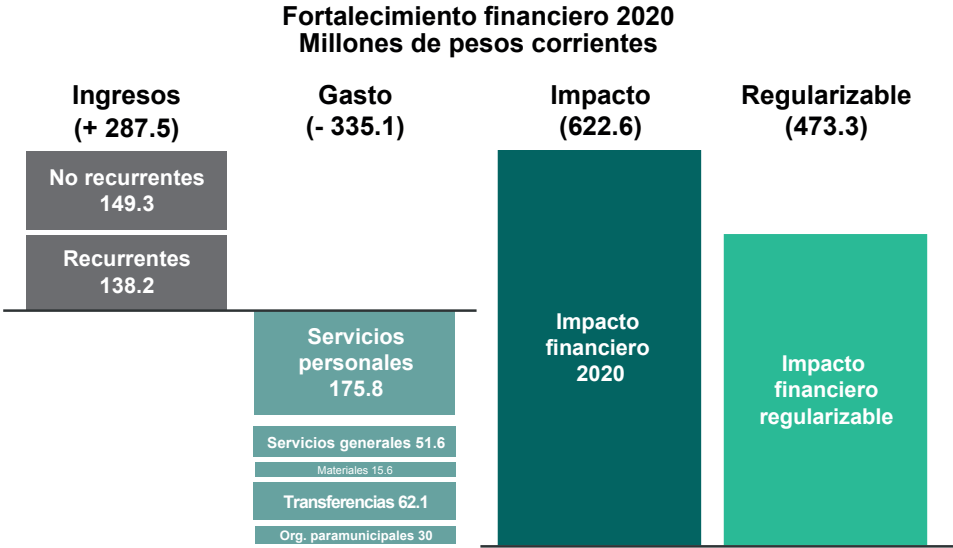
Fuente: Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2013 - 2016.

Fortalecimiento financiero 2020

La puesta en marcha de una estrategia financiera integral permitiría mejorar significativamente el perfil financiero del municipio de Hermosillo a partir del 2020. De atender simultáneamente los diferentes frentes incluidos en la propuesta de Programa Financiero Integral (ingreso, gasto, deuda y patrimonio municipal) contenida en este documento, podría lograrse un impacto anual (2020) de 622.6 millones de pesos (mdp), de los cuales 473.3 mdp serían recursos regularizables, es decir, recurrentes hacia el futuro.

Los 622.6 mdp se obtienen de realizar ajustes al gasto municipal por un monto de 335.1 mdp y de un incremento de 287.5 mdp en los ingresos públicos. El incremento de los ingresos provendría de obtener 149.3 mdp de ingresos no recurrentes (mediante la recuperación de ISR de empleados públicos, abatimiento del rezago del predial, enajenación de activos improductivos y apoyos extraordinarios del Gobierno Federal), y de 138.2 mdp de ingresos recurrentes derivados de la eliminación de subsidios discrecionales en impuestos locales, la homologación y modernización catastral, la creación de alguna contribución municipal de alto potencial recaudatorio y aceptable viabilidad política, y la creación de impuestos virtuales.

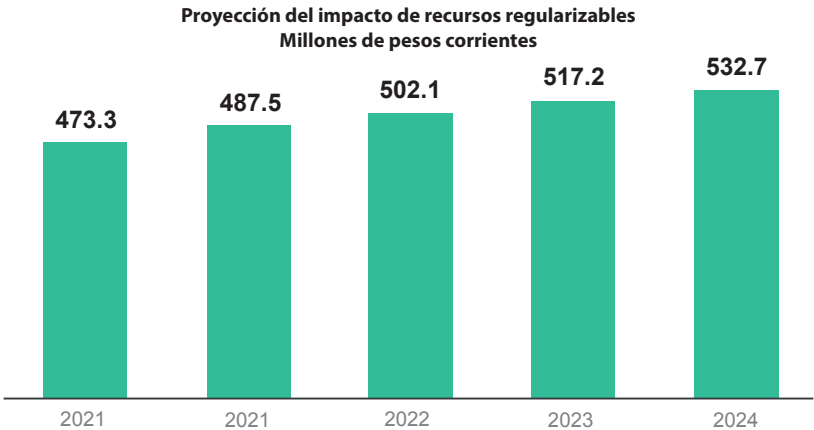
A su vez, el ajuste al gasto se conformaría por una reducción de 12.5 por ciento (175.8 mdp) al gasto en servicios personales, de 10 por ciento a los servicios generales (51.6 mdp) y a los materiales y suministros (15.6 mdp), de 20 por ciento al gasto en transferencias y ayudas sociales (62.1 mdp), más 30 mdp de ajuste al gasto corriente de los organismos paramunicipales. La estructura y el impacto financiero esperado de esta propuesta se presenta a continuación.



Fuente: Elaboración propia con base en estimación de impactos para un escenario intermedio. Cifras en millones de pesos corrientes.
Nota: En este ejercicio no se considera el impacto financiero de una eventual reestructura de la deuda municipal.

Proyección del impacto financiero

De aplicarse con éxito el programa de fortalecimiento financiero propuesto, el municipio lograría un impacto financiero de 622.6 mdp, de los cuales 149.3 mdp serían ingresos no recurrentes (de una sólo vez) y 473.3 mdp serían recursos regularizables (recurrentes), mismos que seguirían impactando positivamente las finanzas municipales en los años por venir. A continuación se presenta la proyección del impacto financiero de los recursos regularizables hasta el año 2024, bajo un supuesto de 3 por ciento de inflación anual.



Fuente: Elaboración propia con base en estimación de impactos para un escenario intermedio. Se asume inflación anual de 3%.

Desglose de estrategia integral 2020

La propuesta de Programa de Fortalecimiento Financiero Integral de Hermosillo incluye los siguientes conceptos e impactos financieros:

Datos en millones de pesos corrientes

1. Incremento de ingresos no recurrentes	149.3
a. Recuperar agresivamente el ISR y derechos de agua	30.6
b. Abatir rezago de predial con incentivos atractivos	53.7
c. Desincorporar y vender activos improductivos	15.0
d. Gestionar apoyos extraordinarios de la SHCP	50.0
2. Incremento de ingresos recurrentes	138.2
a. Eliminar el margen discrecional en otorgamiento de "subsidios"	17.9
b. Profundizar homologación catastral y eficiencia recaudatoria	35.3
c. Valorar la creación de algún impuesto, derecho o contribución especial de alto potencial recaudatorio y aceptable viabilidad política	75.0
d. Crear nuevos conceptos para realizar cobros virtuales	10.0
3. Reducción drástica de gasto en servicios personales (12.5%)	175.8
a. Eliminar plazas y liquidar empleados en áreas no prioritarias	140.6
b. Depurar a policías que no cumplen con los requisitos de ley	27.2
c. Reducir sueldos de funcionarios de confianza	4.0
d. Controlar de manera estricta el pago de horas extras	2.0
e. Revisar paquete de prestaciones laborales en acuerdo con el sindicato	----
f. Valorar la subcontratación de servicios públicos que permitan: reducir la nómina, mejorar los servicios y generar ahorros	2.0
4. Reducción de gasto en servicios generales (10%)	51.6
a. Profundizar el ajuste al gasto en servicios generales, con medidas de austeridad y mediante esquemas de compra más transparentes y competitivos	
5. Ajuste al gasto en materiales y suministros (10%)	15.6
a. Incorporar controles estrictos en la compra y suministro de materiales	
6. Reducción del gasto en transferencias, subsidios y ayudas (20%)	62.1
a. Depurar padrones de beneficiarios y crear padrón único	
b. Sustituir ayudas sociales municipales por apoyos federales	
c. Fortalecer la transparencia, digitalización y participación ciudadana en la asignación, entrega y monitoreo de ayudas sociales	

7. Reducción de gasto en organismos paramunicipales

30.0

- a. Diseñar y poner en marcha un programa de reordenamiento financiero para cada organismo descentralizado
- b. Revisar, cuando así se justifique, las tarifas de aquellos organismos que muestren rezago en esta materia
- c. Reducir nivel de fugas y desperdicio en el organismo de agua
- d. Reducir drásticamente el costo administrativo de estos organismos
- e. Promover esquemas de compras consolidadas, transparentes y competitivas
- f. Fortalecer la fiscalización ciudadana y los estándares de transparencia de los organismos paramunicipales

8. Reestructura de deuda bancaria y renegociación de la no bancaria

- a. Valorar la conveniencia de reestructurar la deuda municipal para alargar el plazo y mejorar tasas, a fin de reducir el costo del servicio de la deuda
- b. Renegociar, reprogramar y, en su caso, “comprar con descuento” pasivos no bancarios, en caso de contratistas y proveedores
- c. Blindar jurídicamente a la Presidenta Municipal y a sus funcionarios ante riesgos generados en administraciones anteriores

9. Administración más eficiente de bienes patrimoniales

- a. Explorar opciones de activos cuyo uso más eficiente pudiera generar ahorros y/o ingresos adicionales
- b. Valorar en qué casos existen activos que puedan detonarse con participación público privada

10. Financiamiento de obra a través de APP



4. Estrategia política y narrativa persuasiva



**Diagnóstico financiero
y estrategia integral**

Municipio de Hermosillo, Sonora

Estrategia política y comunicacional con enfoque de gobernanza

La parte más difícil de las políticas públicas es la implementación. Por ello, el éxito de un programa financiero municipal depende no sólo de un diseño técnico robusto, sino también de la estrategia política y comunicacional que se utilice para comunicar y socializar adecuadamente las medidas que habrán de tomarse. En este documento se hace énfasis en la necesidad de abordar este reto con un enfoque de gobernanza, el cual exige involucrar a los actores clave y a la sociedad en general en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas. Bajo esa premisa, lo importante no es sólo el contenido de las políticas, sino también el proceso político que se requiere para que éstas sean viables. Consecuentemente, a fin de construir los consensos necesarios para la implementación del Programa de Fortalecimiento Financiero Integral de Hermosillo, se propone que sociedad y gobierno trabajen conjuntamente en torno a los siguientes aspectos:

- **Confianza.** Es indispensable transparentar la realidad financiera del municipio enfatizando los aspectos técnicos. Ello contribuye a crear un ambiente de confianza en las autoridades y en el programa financiero.
- **Acuerdo político.** Un programa financiero que ataca las causas de los problemas como es el caso del ajuste al gasto en servicios personales, exige un amplio acuerdo político con participación genuina de todos los actores. La contribución del sector privado en este proceso es fundamental, así como una eficaz negociación con la representación sindical del municipio.
- **Destino de ahorros y recursos adicionales a servicios municipales y obra pública prioritaria.** Los recursos generados mediante el Programa de Fortalecimiento Financiero Integral deberán destinarse íntegramente a las prioridades que la sociedad demanda.
- **Actitud incluyente.** Valorar la conveniencia de realizar encuestas para la integración de un Presupuesto Participativo de manera que la sociedad fije las prioridades de gasto, no el gobierno.
- **Alineación de prioridades.** Hay que poner los recursos donde están las prioridades y evitar a toda costa la dispersión de esfuerzos, programas y recursos.

Narrativa persuasiva

En la era de la democratización de la información la comunicación es indispensable para lograr un buen desempeño de gobierno. Sin embargo, uno de los mayores desafíos que enfrentan las instituciones públicas es el de la comunicación eficaz. Generalmente este déficit no proviene de la falta de difusión institucional, sino de una deficiente producción de contenidos, los cuales carecen de una narrativa simple, empática y persuasiva. Con el propósito de contar con una narrativa poderosa que contribuya a lograr una comunicación social adecuada para posicionar, legitimar y socializar el Programa de Fortalecimiento Financiero Integral del municipio de Hermosillo, Sonora, se proponen los siguientes elementos comunicacionales:

Mensaje rector

- **Por un Gobierno que cueste menos y sirva más.**

Ejes comunicacionales

- **Si todos pagamos, pagamos lo justo** (Ingresos).
- **Ponemos tus recursos donde están tus prioridades** (Gasto).
- **Los bienes públicos son de la gente, no del gobierno** (Patrimonio).

Siguientes pasos: check list

Con el fin de ordenar las prioridades inmediatas rumbo a la implementación del Programa de Fortalecimiento Financiero Integral del municipio de Hermosillo, se proponen las siguientes actividades:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">☐ Diseño de programa de actualización y regularización catastral.☐ Creación de “impuestos, derechos y contribuciones” virtuales.☐ Elaboración de Iniciativa para la creación del Derecho de Uso de Vía Pública para Vehículos Automotores.☐ Presentación y cabildeo con el H. Congreso del Estado.☐ Análisis de estructuras y funciones no prioritarias susceptibles de ajuste.☐ Negociación con la representación sindical. | <ul style="list-style-type: none">☐ Construcción de consensos políticos.☐ Análisis y cruce de padrones de beneficiarios de programas sociales.☐ Diseño de programa de austeridad con énfasis en servicios generales y materiales y suministros.☐ Identificación y avalúo de activos susceptibles de desincorporación.☐ Identificación y estructuración de proyectos con potencial de APP.☐ Diseño de programa de reordenamiento financiero de organismos paramunicipales. |
|---|--|





Finanzas Públicas
e Infraestructura



Anexos

**Diagnóstico financiero
y estrategia integral**

Municipio de Hermosillo, Sonora

Deuda pública y deuda per cápita municipal

#	Municipio	Saldo de la deuda (MDP)	Población	Deuda per capita
1	Tijuana	2,646.40	1,736,099	1,524.34
2	Guadalajara	2,205.90	1,499,330	1,471.26
3	Monterrey	2,003.60	1,106,817	1,810.24
4	Hermosillo	1,812.20	919,332	1,971.21
5	León	1,186.80	1,645,986	721.03
6	San Nicolás de los Garza	1,164.80	473,337	2,460.83
7	Zapopan	1,131.00	1,405,216	804.86
8	Benito Juárez	1,082.40	805,997	1,342.93
9	Mexicali	1,000.50	1,051,870	951.16
10	Tonalá	873.1	563,033	1,550.71
11	Nuevo Laredo	766.1	415,949	1,841.81
12	Culiacán	702.6	947,345	741.65
13	Solidaridad	688.7	226,333	3,042.86
14	Ensenada	680.5	518,900	1,311.43
15	Cajeme	641.2	458,289	1,399.12
16	Guadalupe	601	702,812	855.14
17	San Pedro Tlaquepaque	592.1	693,773	853.45
18	Acapulco de Juárez	587.9	834,889	704.17
19	Nogales	536	247,200	2,168.28
20	Coatzacoalcos	468.6	334,969	1,398.94
21	Naucalpan de Juárez	450.9	898,554	501.81
22	Tepic	443	433,734	1,021.36
23	San Luis Potosí	439.2	858,929	511.33
24	Cozumel	434.2	96,338	4,507.05
25	Tuxtla Gutiérrez	433.8	644,430	673.15

#	Municipio	Deuda per capita
1	Cozumel	4,507.05
2	Solidaridad	3,042.86
3	San Nicolás de los Garza	2,460.83
4	Nogales	2,168.28
5	Hermosillo	1,971.21
6	Nuevo Laredo	1,841.81
7	Monterrey	1,810.24
8	Tonalá	1,550.71
9	Tijuana	1,524.34
10	Guadalajara	1,471.26
11	Cajeme	1,399.12
12	Coatzacoalcos	1,398.94
13	Benito Juárez	1,342.93
14	Ensenada	1,311.43
15	Tepic	1,021.36
16	Mexicali	951.16
17	Guadalupe	855.14
18	San Pedro Tlaquepaque	853.45
19	Zapopan	804.86
20	Culiacán	741.65
21	León	721.03
22	Acapulco de Juárez	704.17
23	Tuxtla Gutiérrez	673.15
24	San Luis Potosí	511.33
25	Naucalpan de Juárez	501.81

Fuente: Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, Cámara de Diputados, datos al primer trimestre de 2019.

Ingresos públicos de Hermosillo 2009 - 2018

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos totales	1,714,540,555	2,647,492,846	2,907,102,178	2,445,546,054	3,051,656,570	2,820,072,848	3,146,351,408	3,068,871,119	3,553,055,743	3,744,479,693
Impuestos	414,332,678	450,186,089	562,484,962	511,638,968	597,022,997	573,581,913	644,871,147	672,581,397	731,007,780	914,660,763
Cont. de Mejoras	8,565,453	1,732,212	1,388,707	733,423	1,275,957	258,463	374,063	226,408	184,378	182,915
Derechos	133,978,039	157,835,047	176,237,392	185,874,849	224,383,839	235,364,374	251,264,804	254,974,359	265,408,500	286,662,741
Productos	20,499,403	31,260,644	27,725,670	64,330,866	25,937,977	28,383,307	78,418,429	24,585,574	80,798,963	157,319,536
Aprovechamientos	91,865,042	190,057,435	281,792,163	188,163,702	106,812,590	160,595,522	221,904,216	62,786,428	272,509,443	220,218,556
Participaciones fed.	612,966,701	625,490,694	721,689,797	727,072,987	995,257,711	827,970,637	856,585,037	889,611,175	1,072,320,847	1,211,486,862
Aportaciones fed.	408,671,518	1,109,863,250	908,175,511	582,851,034	429,089,658	950,947,892	1,012,933,712	605,813,309	708,187,694	812,510,323
Otros ingresos fed.								108,292,469		
Financiamiento			89,295,867	184,880,225	671,875,841	42,970,740	80,000,000	450,000,000	422,638,138	141,437,997
Disponibilidad inicial	23,661,721	81,067,475	138,312,109							
Ingresos propios	669,240,815	831,071,427	1,049,628,894	950,741,808	955,433,360	998,183,579	1,196,832,659	1,015,154,166	1,349,909,064	1,579,044,511
Impuesto predial	228,134,407	253,885,322	260,526,150	264,365,815	273,083,156	289,732,628	307,323,127	336,519,777	377,974,162	480,351,399

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos totales	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Impuestos	24.2%	17.0%	19.3%	20.9%	19.6%	20.3%	20.5%	21.9%	20.6%	24.4%
Cont. de Mejoras	0.5%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Derechos	7.8%	6.0%	6.1%	7.6%	7.4%	8.3%	8.0%	8.3%	7.5%	7.7%
Productos	1.2%	1.2%	1.0%	2.6%	0.8%	1.0%	2.5%	0.8%	2.3%	4.2%
Aprovechamientos	5.4%	7.2%	9.7%	7.7%	3.5%	5.7%	7.1%	2.0%	7.7%	5.9%
Participaciones fed.	35.8%	23.6%	24.8%	29.7%	32.6%	29.4%	27.2%	29.0%	30.2%	32.4%
Aportaciones fed.	23.8%	41.9%	31.2%	23.8%	14.1%	33.7%	32.2%	19.7%	19.9%	21.7%
Otros ingresos fed.	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.5%	0.0%	0.0%
Financiamiento	0.0%	0.0%	3.1%	7.6%	22.0%	1.5%	2.5%	14.7%	11.9%	3.8%
Ingresos propios	39.0%	31.4%	36.1%	38.9%	31.3%	35.4%	38.0%	33.1%	38.0%	42.2%
Impuesto predial	13.3%	9.6%	9.0%	10.8%	8.9%	10.3%	9.8%	11.0%	10.6%	12.8%

Fuente: INEGI, Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2018.

Gasto público de Hermosillo 2009 - 2018

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Egresos totales	1,714,540,555	2,647,492,846	2,907,102,178	2,445,546,054	3,051,656,570	2,820,072,848	3,146,351,408	3,068,871,119	3,553,055,743	3,744,479,693
Servicios personales	741,648,920	631,651,931	918,951,384	995,866,876	1,122,011,842	1,220,600,394	1,160,110,030	1,228,374,112	1,319,584,888	1,363,683,264
Materiales y suministros	86,045,466	109,927,995	123,680,786	118,730,276	133,450,323	140,633,075	136,045,261	170,902,306	184,151,242	157,207,764
Servicios generales	341,074,562	345,134,934	404,756,668	474,639,726	540,790,773	473,346,303	496,757,126	624,044,231	584,996,726	525,248,491
Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	231,255,734	517,706,866	456,812,490	347,385,736	292,333,310	185,866,023	315,250,197	398,011,427	414,498,255	295,536,387
Bienes muebles, inmuebles e intangibles	52,037,557	106,662,329	216,135,491	147,875,771	46,199,851	42,517,544	39,490,928	77,397,795	47,487,271	45,574,656
Inversión pública	120,602,397	587,471,882	718,662,244	292,024,858	424,051,491	472,465,353	662,768,576	313,330,261	423,903,735	380,351,054
Otros egresos					44,175,819	1,741,116				
Deuda pública	60,808,444	34,964,387	68,103,115	69,022,811	108,590,796	120,377,424	232,531,290	228,387,395	398,308,710	418,175,404
Disponibilidad final	81,067,475	313,972,522			340,052,365	162,525,616	103,398,000	28,423,592	180,124,916	558,702,673

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Egresos totales	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Servicios personales	43.26%	23.86%	31.61%	40.72%	36.77%	43.28%	36.87%	40.03%	37.14%	36.42%
Materiales y suministros	5.02%	4.15%	4.25%	4.85%	4.37%	4.99%	4.32%	5.57%	5.18%	4.20%
Servicios generales	19.89%	13.04%	13.92%	19.41%	17.72%	16.78%	15.79%	20.33%	16.46%	14.03%
Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	13.49%	19.55%	15.71%	14.20%	9.58%	6.59%	10.02%	12.97%	11.67%	7.89%
Bienes muebles, inmuebles e intangibles	3.04%	4.03%	7.43%	6.05%	1.51%	1.51%	1.26%	2.52%	1.34%	1.22%
Inversión pública	7.03%	22.19%	24.72%	11.94%	13.90%	16.75%	21.06%	10.21%	11.93%	10.16%
Otros egresos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.45%	0.06%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Deuda pública	3.55%	1.32%	2.34%	2.82%	3.56%	4.27%	7.39%	7.44%	11.21%	11.17%
Disponibilidad final	4.73%	11.86%	0.00%	0.00%	11.14%	5.76%	3.29%	0.93%	5.07%	14.92%

Fuente: INEGI, Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2018.

Gasto público municipal comparado: diversos conceptos

Servicios personales como porcentaje de los egresos

Ciudad	Porcentaje
Mexicali	65.6%
Ensenada	63.0%
Tijuana	54.8%
Xalapa	54.5%
Zacatecas	50.8%
Toluca	48.0%
Culiacán	45.2%
Guadalajara	44.3%
Acapulco de Juárez	43.6%
Hermosillo	42.8%
Nogales	42.7%
Aguascalientes	39.9%
Juárez	39.8%
Cajeme	39.5%
San Luis Potosí	39.2%
Estado de Sonora	38.7%
Durango	38.2%
Saltillo	35.5%
Victoria	35.4%
Promedio Nacional	35.3%
Chihuahua	35.2%
Mérida	31.7%
Puebla	30.1%
Monterrey	27.4%
Reynosa	27.0%
Querétaro	23.1%
Matamoros	16.8%

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2018.

Gasto en servicios personales per capita

Ciudad	Servicios Personales
Acapulco de Juárez	4,734.61
Mexicali	2,350.04
Ensenada	2,306.06
Tijuana	2,146.17
Zacatecas	1,882.70
Culiacán	1,786.31
Querétaro	1,624.27
Monterrey	1,570.86
Aguascalientes	1,554.35
Estado de Sonora	1,523.77
Toluca	1,513.30
Hermosillo	1,483.34
Durango	1,371.18
Nogales	1,369.59
Chihuahua	1,296.82
Cajeme	1,292.32
Juárez	1,271.79
San Luis Potosí	1,237.85
Xalapa	1,235.69
Victoria	1,216.77
Saltillo	1,159.63
Promedio Nacional	1,158.78
Mérida	1,157.08
Guadalajara	1,086.72
Puebla	930.52
Reynosa	771.52
Matamoros	704.27

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2018.

Inversión pública como porcentaje de los egresos

Ciudad	Porcentaje
Matamoros	36.7%
Reynosa	29.7%
Victoria	25.9%
Querétaro	23.2%
Puebla	23.1%
Saltillo	20.8%
Estado de Sonora	18.4%
Promedio Nacional	17.2%
Juárez	16.8%
Monterrey	15.6%
Zacatecas	15.3%
Toluca	15.0%
Durango	13.8%
Hermosillo	11.9%
Cajeme	11.5%
Acapulco de Juárez	10.6%
Mérida	10.2%
Xalapa	10.1%
Chihuahua	9.9%
Nogales	9.9%
Tijuana	9.8%
Aguascalientes	9.0%
San Luis Potosí	8.8%
Mexicali	7.1%
Ensenada	5.9%
Guadalajara	5.3%
Culiacán	4.8%

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2018.

Inversión pública per capita

Ciudad	Inversión Pública p.c.
Querétaro	1,624.03
Matamoros	1,538.39
Acapulco de Juárez	1,146.90
Monterrey	895.50
Victoria	889.96
Reynosa	848.88
Promedio Nacional	763.33
Estado de Sonora	725.16
Saltillo	679.18
Zacatecas	566.75
Juárez	536.91
Puebla	530.87
Durango	496.18
Toluca	473.27
Hermosillo	413.73
Tijuana	382.58
Cajeme	374.95
Mérida	373.09
Chihuahua	365.20
Aguascalientes	352.53
Nogales	316.46
San Luis Potosí	276.91
Mexicali	255.58
Xalapa	228.35
Ensenada	215.47
Culiacán	187.91
Guadalajara	131.16

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2018.



Finanzas Públicas
e Infraestructura





Finanzas Públicas
e Infraestructura



hermosillocomovamos.org - sieconsultores.mx